Treasury Board of Canada Comptroller General

1991-92 Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-71
ISBN 0-660-56369-X

1991-92 Estimates

Part III

Treasury Board of Canada
Comptroller General

91-03465/

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. The document is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program, including: a description, background information, objectives and planning perspective, as well as performance information that forms the basis for the resources requested. Section II provides additional information on costs and resources, and special analyses that readers may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This provides continuity with other Estimates documents and helps in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that readers may require. The Table of Contents provides a detailed guide of each Section. References are also made throughout to help readers find more details on items of particular interest. In addition there is a topical index at the end of the document.

Table of Contents

		Page
Spending Authorities		
A.	Authorities for 1991-92	4
B.	Use of 1989-90 Authorities	6
Section I		
Program Overview		
A.	Plans for 1991-92 and Recent Performance	7
	1. Highlights	7
	2. Summary of Financial Requirements	9
	3. Review of Financial Performance	10
B.	Background	11
	1. Introduction	11
	2. Mandate	11
	3. Program Objective	11
	4. Program Description	11
	5. Program Organization for Delivery	12
C.	Planning Perspective	15
	1. External Factors Influencing the Program	15
	2. Initiatives and Update of Previously Reported Initiatives	15
D.	Program Effectiveness	19
E.	Performance Information and Resource Justification	19
Section II		
Supplementary Information		
A.	Profile of Program Resources	22
	1. Financial Requirements by Object	22
	2. Personnel Requirements	23
	3. Net Cost of Program	24
Topical Index		26

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Comptroller General		
20	Program expenditures	**16,832**	15,716
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,725**	1,653
	Total Agency	**18,557**	17,369

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Comptroller General	
20	Comptroller General - Program expenditures	**16,832,000**

Spending Authorities

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates			1990-91 Main Estimates
	Authorized person-years	Budgetary Operating	Total	
Financial Management	80	9,080	**9,080**	8,424
Audit and Evaluation	47	4,285	**4,285**	4,528
Corporate Services and Professional Development	53	5,192	**5,192**	4,417
	180	18,557	**18,557**	17,369
1990-91 Authorized person-years	180			

Spending Authorities

B. Use of 1989-90 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Comptroller General			
25 Program expenditures	13,248,000	14,505,000	14,475,497
(S) Contributions to employee benefit plans	1,477,000	1,477,000	1,477,000
Total Program - Budgetary	14,725,000	15,982,000	15,952,497

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991-92 and Recent Performance

1. Highlights

These highlights include plans for 1991-92 and the recent performance for the Office of the Comptroller General (OCG) activities.

Better Financial Management Information

Sound financial management is essential to support the government in its decision making process and its accountability.

- In 1989-90 the OCG began a multi-year project to modernize and improve the government's corporate financial system. During 1990-91 good progress was made in the implementation of Phase I improvements. Work on Phase I will continue in 1991-92 (see page 15).

- In 1990-91, the OCG improved the sharing of financial systems implementation knowledge among departments. In 1991-92, the OCG will be helping departments to assess their financial system needs and to implement new technology (see page 16).

- In 1990-91, the OCG completed the development of an accountability framework for financial management, revised four policies to improve financial management efficiency, and instituted departmental management representations on Part III of the Estimates (see page 16).

- This year the government revised its accounting policies and, as a result, now has an opinion without reservations from the Auditor General on its financial statements. In 1991-92, further steps will be taken to improve disclosure in parliamentary reports (see page 16).

Productivity

The OCG will continue to support productivity improvements through better financial management and more focused audits and program evaluations. This will be done by developing new policies, better systems and methodologies, advanced information technology and cash management techniques.

- In 1990-91, there were twenty-two projects completed or in progress to improve the cost-effectiveness of financial systems in departments. In 1991-92, an additional six projects will increase assistance to departments and encourage the use of new technologies (see pages 16-17).

- Cash management savings in 1990-91 are forecast to be approximately $325 million (see page 17).

- In 1991-92, innovations in payment processing and joint ventures with departments will improve cashflow management and minimize the cost of capital using such innovations as electronic banking of deposits and electronic data interchange (see page 17).

- In 1990-91, Bill C-91 was introduced to revise the Financial Administration Act to permit certain improvements to administrative efficiency and cash

management across government (see page 17).

- In 1990-91, an OCG task force coordinated the implementation of the Goods and Services Tax in government departments and agencies. This will continue in 1991-92.

- In 1991-92, audit planning and methodologies will be revised to better focus on productivity improvements, and on streamlining essential control systems and accountability reporting. Program Evaluation will give increased attention to improving the cost-effectiveness of programs providing service to the public (see page 18).

Strengthening Internal Audit and Program Evaluation

Internal audit and program evaluation functions must evolve to meet the growing demands of information technology and increased delegation and empowerment in line departments.

- In 1990-91, the OCG revised the government's internal audit and program evaluation policies to provide greater departmental flexibility while still ensuring accountability (see page 18).

- An Audit Information Network was implemented as a national, on-line system providing a wide range of information, services and work-tools to the internal audit community (see page 18).

Community Leadership

Sound financial management, audit and evaluation require competent people. Our work environment is rapidly changing, the workforce is aging, and there is strong competition for new entrants to our professional workforce. The OCG continues to take a leadership role in human resource management for the financial administration, internal audit and program evaluation communities.

- In 1990-91, three new human resource strategies were introduced: an educational leave and co-op student replacement program, a government-wide rotational program for financial administrators and internal auditors, and a marketing and recruitment program to attract well-qualified university graduates. These strategies will be fully operational in 1991-92 (see page 19).

- In 1990-91, the OCG improved the quality and availability of information supporting its human resource management initiatives and completed demographic and mobility profiles of its three communities (see page 19).

- In 1990-91, there was a 47% increase in entrants (from 38 to 56) into the financial and internal audit officer recruitment and development (FORD/IARD) programs. The OCG will continue its ambitious recruitment strategies in 1991-92 (see page 19).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change
Financial Management	9,080	8,424	656
Audit and Evaluation	4,285	4,528	(243)
Corporate Services and Professional Development	5,192	4,417	775
	18,557	17,369	1,188
Person-years*			
Controlled by TB	180	180	-
Other	1	1	-
	181	181	-

* See figures 7 and 8 (pages 23 and 24), for additional information on person-years.

Explanation of change: The requirements for 1991-92 are $1,188,000 (or 7%) higher than the 1990-91 Forecast. The increase is due primarily to

- an increase of $815,000 related to the human resource management of the financial administration and internal audit communities;
- an increase of $400,000 in cash management to ensure the realization of additional savings to the Government;
- an increase of $83,000 due to the price differential on person-year re-allocations;
- an increase of $456,000 for price increases relating to salaries and employee benefit plans;
- a decrease of $342,000 for reduced services provided by the Administration Branch (Finance Canada);
- a decrease of $105,000 related to the implementation of the Corporate Systems Network;
- a decrease of $119,000 related to the Federal Sales Tax reduction.

3. Review of Financial Performance

Figure 2: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Financial Management	7,483	6,722	761
Audit and Evaluation	4,529	4,455	74
Corporate Services and Professional Development	3,940	3,548	392
	15,952	14,725	1,227
Person-years*:			
Controlled by TB	171	166	5
Other	1	1	-
	172	167	5

* See figures 7 and 8 (pages 23 and 24), for additional information on person-years.

Explanation of change: The difference (approximately 8%) is mainly due to additional capital requirements ($390,000) related to the Financial Information Strategy project, increased printing costs for Part III of the Estimates ($450,000) and increased salary needs ($387,000) due partially to unbudgeted increases resulting from signed collective agreements and the utilization of 5 additional person-years for the Financial Information Strategy project.

The difference of $1,227,000 and 5 person-years in 1989-90 was offset by Supplementary Estimates of $1,207,000 and 7 person-years and a transfer of $50,000 from Treasury Board Government Contingencies Vote.

The 1989-90 figures have been restated in terms of the current Operational Plan Framework.

B. Background

1. Introduction

The Office of the Comptroller General (OCG) is one of two central agencies reporting to the President of the Treasury Board. The Treasury Board Secretariat is responsible for the management of human and materiel resources and the allocation of financial resources for the government. The OCG focuses on financial management, internal audit and program evaluation functions across the government.

2. Mandate

The OCG derives its mandate from a 1978 amendment to the Financial Administration Act, creating the position of Comptroller General of Canada. Section 6 of the Act empowers the Treasury Board to assign to the Comptroller General such responsibilities as it deems appropriate.

3. Program Objective

The program objective of the OCG is to support cost-effective and accountable management in federal departments and agencies by ensuring the establishment and maintenance of sound financial management, audit and program evaluation.

4. Program Description

The OCG has three activities and six sub-activities:

Financial Management: This activity ensures that financial management information needs and accountability requirements are met through sound financial systems, accounting, reporting and control. This activity develops legislation and develops, maintains and promotes policies and practices for financial control, financial and operational planning, accounting, reporting and financial systems. It provides functional human resource management to the financial community, provides technical and implementation advice to departments and agencies and monitors compliance.

Financial Management Information and Systems: This sub-activity ensures that financial management information meets the needs of Parliament, central agencies and departmental managers cost effectively. It develops policies and guidelines to ensure that cost-effective financial management systems are present in departments. This includes operational planning and budgeting, financial performance reporting, reporting to Parliament through the Estimates, Public Accounts and Annual Reports, government-wide financial information and systems, and the improvement of productivity in financial management systems.

Accounting and Costing Policy: This sub-activity ensures that government needs and accountability requirements are met cost-effectively in internal control and costing, cash management and summary financial reporting. It does so by establishing the legislative and policy framework for sound financial management and control. It also gives financial policy interpretation to departments and agencies, and ensures that financial controls support decision making by program managers, the government and Parliament.

Audit and Evaluation: This activity enables departments and agencies to have credible audit and evaluation information on the control, performance and relevance of their program and administrative activities. Audit and Evaluation provides advice and assistance to departments and monitors their performance. It also ensures that internal audit and program evaluation reflect the management priorities of the central agencies and provides functional human resource management to the two communities. In addition, it conducts special studies and performance assurance reviews.

Audit: This sub-activity enables departments and agencies to have objective, credible audit information on the control and performance of their activities. The Treasury Board requires that departments establish and

maintain a broad scope auditing function to regularly review the state of their internal management policy, practices and controls. OCG helps departments by developing audit policies and guidelines and by providing implementation advice and assistance. It coordinates audit planning government-wide to ensure that there is appropriate audit-based information on departmental performance available for use by departments, central agencies and Parliament and conducts special studies on behalf of the Treasury Board.

Program Evaluation: This sub-activity enables departments and agencies to have credible and objective evaluation information on the performance and relevance of their programs. The OCG develops and communicates evaluation policy and assists in the development of government-wide program performance and accountability procedures. The OCG provides guidance on evaluation methods, procedures and standards; it monitors departmental and agency evaluations, coordinating their plans with the needs of Treasury Board, Cabinet Committees and central agencies.

Corporate Services and Professional Development: This activity provides effective management direction, corporate performance information and administrative support to the Office and gives advice and support for the professional development of the three communities under the OCG's functional direction.

Corporate Services: This sub-activity provides the OCG with the strategic direction, operational and administrative support required to meet its mandate in a way which is responsive to government objectives and priorities. It also includes services from Administration Branch that OCG shares with Finance Canada, the Treasury Board Secretariat and the Office of Privatization and Regulatory Affairs in the areas of finance, personnel, official languages, systems, security, and administrative services.

Professional Development: This sub-activity supports the policy centres in effective government-wide human resource management for the financial administration, internal audit and program evaluation communities.

5. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Program's three activities are delivered by four branches (Financial Management Information and Systems, Accounting and Costing Policy, Audit and Review, and Program Evaluation) and two divisions (Corporate Management and Professional Development).

The Financial Management Information and Systems and the Accounting and Costing Policy Branches are responsible for the Financial Management Activity.

The Audit and Review and Program Evaluation Branches are responsible for the Audit and Evaluation Activity.

The Corporate Services and Professional Development Divisions and the Administration Branch are responsible for the Corporate Services and Professional Development Activity.

The organization structure is depicted in Figure 3 below. Figure 4 highlights the planned distribution of the OCG's resources for 1991-92.

Figure 3: Organization Structure, as of January 1, 1991

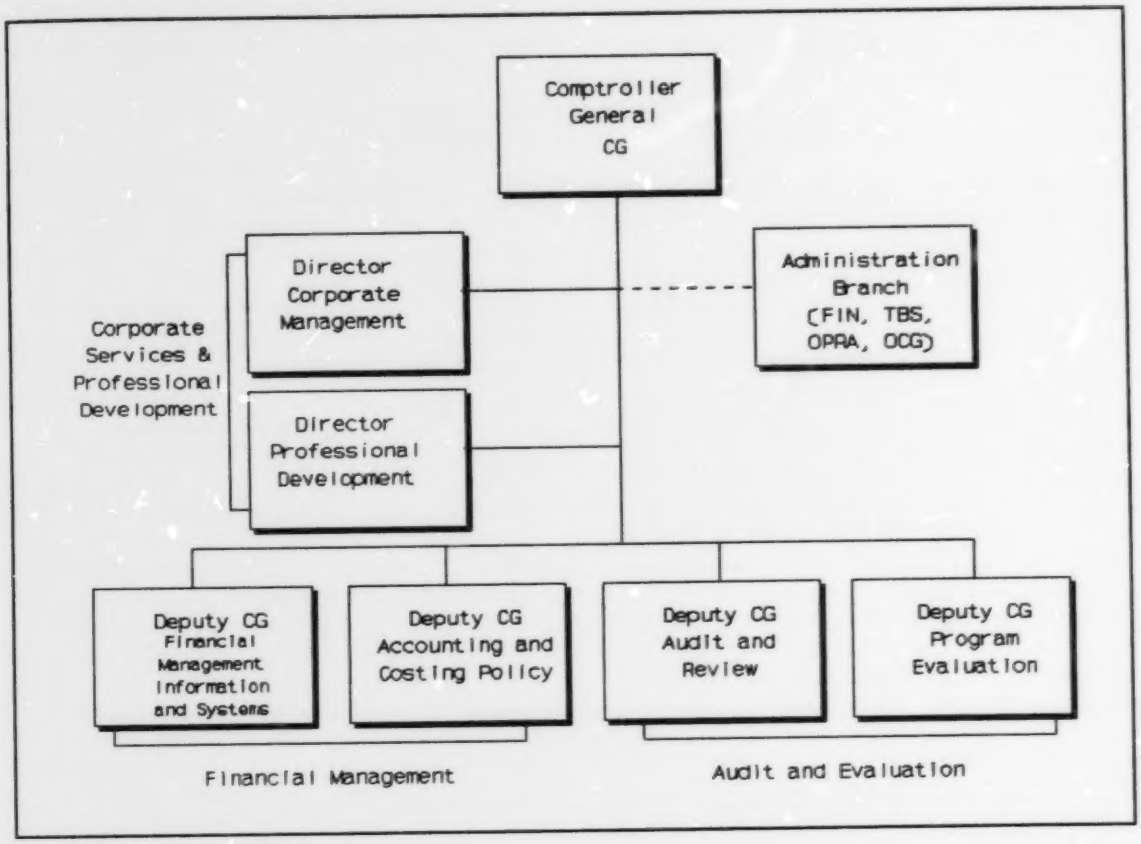
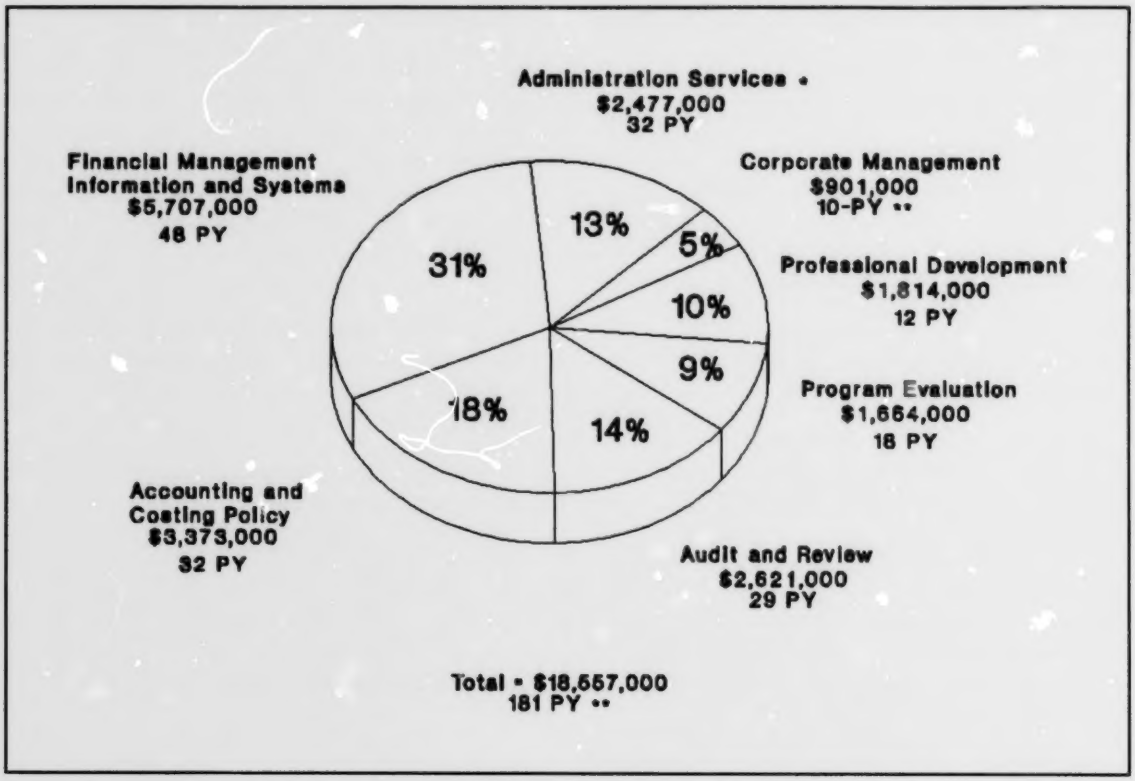


Figure 4: Planned Use of Comptroller General Resources in 1991-92



* Administration Services comprises 32 person-years, $1,560,000 in salaries and employee benefits, and an amount of $917,000 in goods and services recoverable by Finance Canada. This represents the total forecast cost to the OCG for its share of goods and services provided by the joint Administration Branch (see page 12).

** The allocation of 10 person-years to Corporate Management includes 1 "other person-year" for the Comptroller General, resulting in a total of 181 person-years . See page 23 for an explanation of "other person-years".

C. Planning Perspectives

1. External Factors Influencing the Program

Fiscal restraint demands that the OCG focus its efforts on improving productivity through the use of new technology, more efficient policies, and by allocating resources to areas with the greatest potential for improved productivity. Financial management and audit policies are being revised to ensure that controls are cost-justified and reflect risk considerations.

Public Service 2000's emphasis on service to the public and the empowerment of line managers is challenging the way the OCG does its business. As the government moves away from a system of prescriptive controls, the role of the OCG has become increasingly oriented toward service and leadership. This requires more effort on the development of skills in the three communities to accommodate these changes. The challenge is to continue to improve accountability to Parliament and the public within an environment of increased decentralization of authority.

New technologies and methodologies are allowing the OCG to improve effectiveness and productivity in financial management in the government. At the same time, they increase the demands of line departments for help in implementation.

Demographic changes in the Canadian workforce are reflected in the financial management and audit communities. The OCG will continue to address the important challenges of renewing and revitalizing its professional communities through dynamic human resource strategies for recruitment and training to work in an increasingly technological environment.

2. Initiatives and Update of Previously Reported Initiatives

This section presents the new initiatives for 1991-92 and updates those previously reported for 1990-91.

Improving Government-Wide Financial Information

The OCG is continuing the development of a comprehensive financial information strategy for the government. Modern technology will improve the availability of relevant and timely financial information across government. In 1989-90, the OCG and Supply and Services Canada defined information requirements, the roles and responsibilities for financial information management, and the rules governing collection and use of financial information.

1990-91 Activities included improvements to the management and systems infrastructures in cooperation with the Supply and Services Canada, line departments and other central agencies. It involved the development of a policy and standards framework and a preliminary functional business model for the management of corporate financial information, a conceptual control framework for financial systems development, methodology for assessing the cost impact of the financial information strategy on departments and agencies, and identification of the information needs of key corporate users.

1991-92 Planned Activities include completion of the initial assessment of the impact of the financial information strategy on departments and agencies. Other areas will be further developed, including user requirements, policies and standards, government-wide financial management information models, and data classification and coding. The OCG will also implement "fast track" solutions to meet the financial information needs of key users.

Improving Financial Management in Departments and Agencies

The OCG is responsible for providing leadership to departments in financial management, and for ensuring that sound financial management practices are in place.

1990-91 Activities A concentrated effort was made to assist financial managers in applying the revised controls and policies, and in assisting all managers in understanding the financial implications of program operations. This was carried out through the creation of a departmental accountability framework for sound financial management and the specification of a management representation to provide assurance on the state of a department's financial management. The OCG continues to work with departments by providing guidance and assistance in operational planning and budgeting, and by sponsoring conferences, seminars and workshops.

1991-92 Planned Activities In support of recent initiatives of Public Service 2000 and Increased Ministerial Authority and Accountability, the OCG will promote mechanisms for more flexible resource management for program managers, such as Operating Budgets. It will continue to adapt the control and accountability frameworks and to streamline standards and policies to support the increased decentralization of financial management authority and accountability.

Information For Parliament

The OCG is responsible for the standards governing the reporting of performance to Parliament in the use of financial resources. This includes the Estimates, Public Accounts, annual reports and various special purpose reports.

1990-91 Activities Financial reporting was supported through the coordination and tabling of the Part IIIs of the Estimates, the development of a departmental management representation on the quality of their Part III information, and the development of criteria to rationalize statutory reports and eliminate duplication of information. A review was carried out to explore the feasibility and practicability of making parliamentary reports available using electronic media.

The OCG developed revised accounting policies which allowed for fairer presentation of the government's annual financial statements. For the first time, the 1989-90 financial statements had an opinion without reservations from the Auditor General.

1991-92 Planned Activities include the continued improvement of summary financial statements and the completion of new policies addressing accounts payable at year end, non-tax receivables and revenue, and government transfers.

Productivity in Financial Systems

The OCG undertakes activities to promote the sharing of knowledge about financial systems implementation in departments. This is aimed at improving the cost-effectiveness of corporate and departmental financial management systems and reducing implementation risks.

1990-91 Activities included providing OCG software evaluations to government organizations, participation in five departmental financial system projects, publication of three additional modules of the Financial Management Systems Handbook revising financial systems standards to reflect the current environment, release of an updated departmental financial systems inventory, mounting a program of regionalized FMS symposia, electronic data interchange, and participating in pilot projects on electronic authorization and authentication.

1991-92 Planned Activities will focus on the development of a comprehensive long-term financial system strategy, the implementation of an electronic authorization and

authentication system, and the establishment of electronic data interchange pilot applications. As well, the OCG will update the evaluation criteria for departmental financial systems and publish a methodology to help departments assess their financial system's performance.

Cash Management

The Cash Management initiative was begun in 1985 to optimize and better manage government cash flows and contribute to deficit reduction. The OCG will continue to encourage and support departments and agencies in implementing good cash management practices.

1990-91 Activities included the review of departmental cash management practices with six departments, and three joint ventures with departments and agencies to improve cashflow management. These ventures used new technologies available for optimizing cash inflows, such as electronic deposits of revenues, and for minimizing the cost of capital through improved inventory management techniques. The OCG released a reference manual on cash management for departments and agencies.

Recent cash management initiatives are expected to result in savings in 1990-91 that will exceed $325 million, with increased cashflows of over $1 billion. Total accumulated savings for the period from 1985-86 to 1990-91 will be at least $1.8 billion. In 1991-92, a new base line and targets for cash management savings will be set for initiatives commencing in that year.

1991-92 Planned Activities include development of a new, more cost-effective policy on travel administration with Treasury Board Secretariat and Supply and Services Canada, improved cashflow management of the Consolidated Revenue Fund in collaboration with the Receiver General, and better credit management and collection of accounts receivable and loans. Cashflow management will be improved through joint ventures with departments to make the best use of new technologies to optimize cash inflows through such methods as electronic banking of revenues, and to minimize the carrying cost of inventory using electronic data interchange.

An innovative government-wide payment strategy will be developed to optimize payment processes, reduce paper volume and expedite financial transactions by taking advantage of new technologies.

Costing and Accounting

The OCG is currently streamlining the financial administration regulatory and policy framework to contribute to more effective and efficient financial management.

1990-91 Activities The OCG contributed to the development of Bill C-91, an Act to amend the Financial Administration Act (FAA), presently before the House. Revisions are aimed at promoting improved administrative efficiency and cash management across government. Revisions to a number of financial management and accounting policies and procedures originally planned for 1990-91 will be addressed in 1991-92. This, of course, will be contingent upon the passage and proclamation of Bill C-91.

1991-92 Planned Activities The OCG will release new policies on interdepartmental charging, and credit cards for small goods purchases. Guidance will also be provided to departments for the improvement of cost information for decision making and performance measurement. We will review the regulatory framework supporting the Financial Administration Act, to simplify and streamline the existing processes in line with deregulation and the protection of the public.

Audit

An effective internal audit function is important in our dramatically changing environment. The main factors influencing audit are information technology and Public Service 2000. Under the latter's principles of delegation, empowerment, accountability and risk-taking, new approaches to controls and compliance will be required. The growing demands of risk management and new technology will require an upgrading of the skill base in the internal audit community.

1990-91 Activities The Government Internal Audit Plan (GIAP) now offers greater support to management decision making in departments. The government internal audit policy was significantly revised. We implemented the Audit Information Network, a national on-line system to improve the use of information technology within the internal audit community. It also provides a clearinghouse of information and a wide range of services and work-tools to all of the internal audit community. Audit guides were developed in six areas, four dealing specifically with information technology issues.

1991-92 Planned Activities The principles of Public Service 2000 will provide the key reference point for the OCG in revising audit approaches, methodologies and guidance to better focus on productivity improvements, the streamlining of necessary control systems and on accountability reporting. We will promote the use of information technology for more effective auditing by evaluating audit software, by working with departments on the development of computer-assisted audit techniques, and by advising on the audit of electronic data interchange applications.

Program Evaluation

The principles of Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) and Public Service 2000 represent a major shift in the conduct of the federal government's business. The latter's emphasis on service to the public demands a renewed focus on program performance and results. Departments will be expected to establish and manage their programs' performance to better satisfy client needs. Program evaluation will become increasingly valuable to departments as a tool in reviewing and improving their performance as it changes to respond to these priorities.

1990-91 Activities Program Evaluation is changing in response to the new emphasis on service to the public and empowerment. Last year we published working standards for program evaluation to better support departmental accountability and the professionalism of program evaluators. The OCG consulted widely on revisions to the Treasury Board's 1977 policy on the evaluation of programs. We released our third annual Government Program Evaluation Plan to reconcile the priorities of departments and central agencies. We also contributed to the Senate's major inquiry into program evaluation.

1991-92 Planned Activities We will publish and promote the new policy on program evaluation supporting the new management focus. A new study on measuring and monitoring program performance and service to the public will be published, targeted at both program managers and evaluators. In line with Public Service 2000, the OCG will disseminate "best program evaluation practices" by providing a compendium of the utilization of evaluations. We will continue to support the development of professional competence in program evaluation by providing both training and an in-depth reference publication on evaluation methods.

Community Leadership

The Office will continue to improve the human resource management for the financial administration, internal audit and program evaluation communities.

1990-91 Activities The OCG improved the human resource management of its communities through activities designed to

improve professional standards and provide developmental opportunities, including:

- development of an educational leave and co-op student replacement program (EDCO) within the financial administration community
- development of a rotational program in the financial administration and internal audit communities
- active marketing of the financial and internal audit officer recruitment and development program (FORD/IARD); in 1990-91, the OCG recruited 56 new candidates into this program, an increase of 47% from the 1989-90 recruitment of 38 entrants
- demographic profiles, mobility and needs analyses of all three communities, to support the development of appropriate human resource strategies
- development of an inventory of audit training available
- coordination of conferences, information exchange seminars, workshops and training sessions for professional development
- information and support to departments and central agencies in human resource management activities, including management category staffing
- supporting the Public Service Commission in the development of professional and technical training; in 1990-91, four financial administration courses were designed.

1991-92 Planned Activities include the full implementation of both the government-wide rotational program and the educational leave and co-op student replacement program. We will also carry out an ambitious marketing strategy to continue our successful recruitment of well-qualified university graduates into the FORD/IARD Program. We will continue to support management category staffing and training development.

D. Program Effectiveness

The effectiveness of the OCG is determined primarily by the adequacy of the services provided in financial and managment accounting, systems and reporting, program evaluation and internal audit. The adequacy of service is measured in a variety of ways, including client surveys, Auditor General reports, departmental policy reviews, rates in sponsored informational activities for its communities, and the effective demand for its services and guidance. In addition, participation rates in assignment and interchange programs are monitored to assess mobility and program effectiveness, as are recruitment rates into the professional communities through the FORD/IARD program.

To date, there is reasonable evidence that the OCG is meeting its program objectives. There is substantial demand for its policies, guidelines, handbooks, methodologies, reports, computer services, departmental participation in professional conferences and symposia, and information of all descriptions. Professional conferences and seminars sponsored by the OCG are well-attended.

The OCG monitors the changing environment to determine and implement the changes necessary for the continued effective delivery of its program.

E. Performance Information and Resource Justification

The OCG requires 180 person-years and $18,557,000 in 1991-92 in support of its mandate to foster cost-effective and accountable management in the federal government by ensuring that sound financial management, internal audit and program evaluation programs and practices are in place. The resources will be allocated among the three activities: Financial Management, Audit and Evaluation, and Corporate Services and Professional Development.

Financial Management: 80 person-years and $9,080,000 are required to continue to improve financial management in departments by:

- maintaining and improving the legislative and policy framework for the operation and control of financial transactions
- guiding departments in planning and developing financial management systems
- implementing and tracking cash management improvements
- improving the quality of departmental information for the Part IIIs and for central agencies
- improving disclosure in the supplementary estimates and summary financial statements.

This resource allocation includes 14 person-years and $2,397,000 for the current Financial Information Strategy to improve the corporate financial information infrastructure to provide better financial information for statutory reporting, fiscal planning, policy development and program management. This strategy is being conducted jointly with Supply and Services Canada.

Audit and Evaluation: 47 person-years and $4,285,000 are required to strengthen internal audit and program evaluation in departments by:

- improving the quality and usefulness of their functions, and promoting their utilization by departments
- providing assurance that departmental controls and processes are effective in an environment of increasing decentralization of authority and accountability across the government
- developing comprehensive government evaluation and audit plans
- conducting special studies for the Treasury Board.

Corporate Services and Professional Development: 53 person-years and $5,192,000 are required to provide the department with the strategic direction, operational and administrative support needed to fulfill its mandate, and to support its responsibilities for government-wide human resource management of the financial administration, internal audit and program evaluation communities.

Figure 5: Five-Year Overview of Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89	Actual 1987-88
Financial Management					
- Financial Management Information and Systems	5,707	5,102	4,920	3,793	2,906
- Accounting and Costing Policy	3,373	3,322	2,563	1,642	1,977
	9,080	8,424	7,483	5,435	4,883
Audit and Evaluation					
- Audit and Review	2,621	2,886	2,942	2,602	3,179
- Program Evaluation	1,664	1,642	1,587	1,519	1,546
	4,285	4,528	4,529	4,121	4,725
Corporate Services and Professional Development					
- Corporate Management	901	849	726	566	1,148
- Professional Development	1,814	709	649	490	489
- Administration Services	2,477*	2,859*	2,565**	1,964**	1,534**
	5,192	4,417	3,940***	3,020***	3,171***
	18,557	17,369	15,952	12,576	12,779

* In 1991-92, financial, personnel, systems, security and administrative services will be provided by 32 person-years, $1,560,000 in salaries and employee benefits and a recoverable portion (by Finance Canada) in the amount of $917,000 in goods and services.

In 1990-91, these services were provided by 36 person-years, $1,565,000 in salaries and employee benefits and a recoverable portion (by Finance Canada) in the amount of $1,294,000 in goods and services.

** Represents the recovery (by Finance Canada) for Administration Services which includes salaries, employee benefits, and goods and services.

*** The amounts for 1987-88, 1988-89 and 1989-90 have been restated in terms of the current Operational Plan Framework.

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Expenditures by object for the OCG are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	11,129	10,662	10,157
Contributions to employee Benefit plans	1,725	1,653	1,477
	12,854	12,315	11,634
Goods and Services			
Transportation and communications	613	310	207
Information	676	580	872
Professional and special services	3,148	2,513	1,487
Rentals	117	120	88
Purchased repair and upkeep	12	12	68
Utilities, materials and supplies	220	225	122
Construction and acquisition of machinery and equipment	-	-	531
Other subsidies and payments	-	-	3
Administration services (Finance)	917	1,294	940
	5,703	5,054	4,318
	18,557	17,369	15,952

2. Personnel Requirements

Figure 7 below presents the OCG's person-year requirements by activity, and Figure 8 provides details of personnel requirements.

Person-Year refers to the employment of one person for one full year or the equivalent. For example, one person-year can refer to the employment of three persons for four months each. A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act.

The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. The person-years of some departments and agencies may also be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in Estimates.

The allocation of person-years for 1989-90 has been restated in terms of the current Operational Plan Framework.

The total of 54 person-years for Corporate Services and Professional Development for 1991-92 includes 1 "other person-year" for the Comptroller General.

Figure 7: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Financial Management	80	80	72
Audit and Evaluation	47	51	49
Corporate Services and Professional Development	54	50	51
	181	181	172

The 1989-90 figures have been restated in terms of the current Operational Plan Framework.

Figure 8: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board				1991-92
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90	Current Salary Range	Average Salary Provision
Management	54	59	49	61,500 - 125,100	93,300
Scientific and Professional	5	6	5	20,000 - 79,367	49,684
Administrative and Foreign Services	86	78	70	15,516 - 72,817	44,167
Technical	1	1	1	16,124 - 73,716	-
Administrative Support	32	34	32	16,356 - 40,768	28,562
Operational	2	2	14	16,989 - 51,984	34,487
	180	180	171		

	Others Person-Years				1991-92
	Estimates 91-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Current Salary Range	Average Salary Provision
Executive Management	1	1	1	113,600 - 165,500	-

The person-year columns display the forecast distribution of the authorized person-years for the OCG by occupational group. The Current Salary Range column shows the salary ranges by occupational group as at October 1, 1990. The Average Salary Provision column reflects the estimated base salary costs including an allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only those expenditures to be charged to its voted authorities. Figure 9 provides details of other cost items that need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the Program.

Figure 9: Total Cost of the Program for 1991-92

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92	Add Other Costs* 1991-92	Estimated Total Program Cost 1991-92	1990-91
Comptroller General	18,557	2,122	20,679	19,456

* Other costs consist of:

	($000)
• services provided without charge from Public Works Canada	1,749
• Supply and Services Canada cheque issue services	12
• services provided without charge by the Treasury Board	361
	2,122

Topical Index

Subject	Page
accountability framework, departmental	7, 16
Accounting and Costing Policy	11
annual reports	11, 16
Audit	11, 18
Audit and Evaluation	11, 18
Audit Information Network, AIN	8, 18
audit planning	8, 12, 20
audit software, evaluations	18
audit training	19
Auditor General	7, 16, 19
Bill C-91	8, 17
cash management, savings, practices	7, 11, 17, 20
cashflow	7, 17
collection, accounts receivable and loans	17
community leadership	8, 18
Comptroller General of Canada	11
computer-assisted audit techniques	18
Consolidated Revenue Fund	17
corporate financial system, information	7, 15, 20
Corporate Services and Professional Development	12, 20
Corporate Services	12
credit cards	17
credit management	17
deficit reduction	17
demographic profiles	8, 19
demographic changes	15
developmental opportunities	19
disclosure	20
educational leave and co-op replacement, EDCO	8, 19
electronic authorization and authentication	16
electronic banking, deposits	7, 17
electronic data interchange	7, 16, 17, 18
Estimates, Part III	7, 16, 20
evaluation policy	8, 18
external factors	15
Financial Administration Act, FAA	8, 17
Financial Information Strategy, FIS	15, 20
Financial Management	7, 8, 11, 15, 16, 17, 19

Financial Management Information and Systems 11
financial management information models 15
Financial Management Systems Handbook 16
financial and internal audit officer
recruitment and development, FORD/IARD 8, 19
financial policy 11
financial statements, summary, reporting 7, 16, 20
financial transactions 17, 19
fiscal restraint 15
functional business model 15

Goods and Services Tax, GST 8
Government Internal Audit Plan, GIAP 18
Government Program Evaluation Plan, GPEP 18
highlights 7
human resource management, strategies 8, 15, 18, 20

implementation risks 16
information technology 7, 8, 15, 18, 19
interdepartmental charging 17
inventory management 17

management category staffing 19
management representation, departmental 16
management representation, Part III 7, 16
mobility profiles 8, 19

operating budgets 16
opinion without reservations 7, 16
organization structure 12, 13

parliamentary reports 7, 16
payment processing 7, 17
performance information 19
Professional Development 12, 19
professional standards 19
program effectiveness 19
Program Evaluation 8, 12, 18, 19, 20
program performance, results 9, 18
Public Accounts 11, 16
Public Service 2000, PS 2000 ..... 15, 16, 18
Public Service Commission, PSC 19

Receiver General 17
recruitment, strategies 8, 15, 19
resource distribution 12, 14
resource justification 19
risk management 18

special studies 11, 12, 20
strategic direction 12, 20
Supply and Services Canada, SSC 17

technology, information 7, 8, 15, 18, 19
travel administration 17

Conseil du Trésor du Canada
Contrôleur général

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-71

ISBN 0-660-56369-X

Budget des dépenses
1991-1992
Partie III

Conseil du Trésor du Canada
Contrôleur général

Préface

Le présent plan de dépenses est conçu pour servir de document de référence. Il comprend deux sections. La section I présente un aperçu du Programme, dont une description, des données de base, des objectifs, des perspectives en matière de planification ainsi que des données sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section II fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée de données sur les Autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du Volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Ce document est conçu de manière à permettre au lecteur de trouver facilement les renseignements dont il peut avoir besoin. La table des matières donne un aperçu détaillé de chaque section; de nombreux renvois permettent d'obtenir des précisions sur les points qui peuvent présenter un intérêt tout particulier; enfin, le document se termine par un index.

Table des matières

		Page
Autorisations de dépenser		4
A.	Autorisations pour 1991-1992	4
B.	Utilisation des autorisations de 1989-1990	6
Section I		
Aperçu du Programme		7
A.	Plans pour 1991-1992 et rendement récent	
	1. Points saillants	7
	2. Sommaire des besoins financiers	7
	3. Examen des résultats financiers	9
B.	Données de base	10
	1. Introduction	11
	2. Mandat	11
	3. Objectif du programme	11
	4. Description du programme	11
	5. Organisation du programme en vue de son exécution	11
C.	Perspective de planification	13
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	16
	2. Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement	16
D.	Efficacité du programme	16
E.	Données sur le rendement et justification des ressources	21
		21
Section II		
Renseignements supplémentaires		24
A.	Aperçu des ressources du Programme	
	1. Besoins financiers par article	24
	2. Besoins en personnel	24
	3. Coût net du Programme	25
		27
Index par sujet		28

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1990-1991
	Contrôleur général		
20	Dépenses du Programme	16 832	15 716
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 725	1 653
	Total pour l'ensemble de l'organisme	18 557	17 369

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédit	(dollars)	Budget principal 1991-1992
	Contrôleur général	
20	Contrôleur général - Dépenses du Programme	16 832 000

Autorisations de dépenser

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992			Budget principal 1990-1991
	Années-personnes autorisées	Budgétaire	Total	
		Fonctionnement		
Gestion financière	80	9 080	9 080	8 424
Vérification et évaluation	47	4 285	4 285	4 528
Services intégrés et perfectionnement professionnel	53	5 192	5 192	4 417
	180	18 557	18 557	17 369
Années-personnes autorisées en 1990-1991	180			

Autorisations de dépenser

B. Utilisation des autorisations de 1989-1990 - Volume II des Comptes publics

Crédit (dollars)	Budget principal	Total des crédits disponibles	Utilisation réelle
Contrôleur général			
25 Dépenses du Programme	13 248 000	14 505 000	**14 475 497**
(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 477 000	1 477 000	**1 477 000**
Total du Programme - Budgétaire	14 725 000	15 982 000	**15 952 497**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992 et rendement récent

1. Points saillants

Voici les points saillants des plans du Bureau du contrôleur général (BCG) pour 1991-1992 du rendement récent de ses activités.

Amélioration de l'information sur la gestion financière

Le gouvernement a besoin d'une saine gestion financière pour appuyer son processus décisionnel et son obligation de rendre compte.

- En 1989-1990, le BCG a lancé un projet pluriannuel visant à moderniser et à améliorer le système financier intégré du gouvernement. En 1990-1991, des progrès valables ont été accomplis en ce qui touche la mise en oeuvre des améliorations à l'étape I, dont le déroulement se poursuivra en 1991-1992 (voir page 16).

- En 1990-1991, le BCG a amélioré le partage, par les ministères, des connaissances sur la mise en oeuvre des systèmes financiers. En 1991-1992, il continuera d'aider les ministères à évaluer les systèmes financiers dont ils ont besoin et à mettre en oeuvre les nouvelles technologies (voir page 17).

- En 1990-1991, le BCG a terminé l'élaboration d'un cadre de responsabilités pour la gestion financière, révisé quatre politiques pour rendre la gestion financière plus efficiente et instauré un mécanisme de déclarations de la direction des ministères au sujet de leur partie III du Budget des dépenses (voir page 17).

- Cette année, le gouvernement ayant revu ses politiques comptables, le vérificateur général n'a émis aucune réserve au sujet de ses états financiers. En 1991-1992, d'autres mesures seront prises pour améliorer la divulgation des renseignements dans les rapports destinés au Parlement (voir page 17).

Productivité

Le BCG continuera de favoriser l'accroissement de la productivité dans les ministères par le biais d'une meilleure gestion financière et de vérifications et d'évaluations de programmes plus ciblé. Il y par-viendra en élaborant de nouvelles politiques, des systèmes et des méthodes améliorés, des technologies de l'information de pointe et des méthodes de gestion de la trésorerie.

- En 1990-1991, vingt-deux projets visant à accroître la rentabilité des systèmes financiers des ministères étaient en cours ou complétés. En 1991-1992, six autres projets permettront de fournir une aide accrue aux ministères et de favoriser l'utilisation des nouvelles technologies (voir pages 17 à 18).

- Les économies découlant de la gestion de la trésorerie sont prévues approximativement à 325 millions de dollars en 1990-1991 (voir page 18).

- En 1991-1992, les innovations liées au traitement des paiements et les coentreprises avec les ministères amélioreront la gestion des mouvements de trésorerie et réduiront le coût du

capital, notamment par l'entremise du traitement électronique des dépôts et de l'échange électronique de données (voir page 18).

- En 1990-1991, le projet de loi C-91 a été déposé. Il vise à modifier la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) afin d'accroître l'efficience de l'administration et de la gestion de la trésorerie à l'échelle du gouvernement (voir page 19).

- En 1990-1991, un groupe de travail du BCG a coordonné la mise en place de la taxe sur les produits et services dans les ministères et les organismes du gouvernement. Le travail se poursuivra en 1991-1992.

- En 1991-1992, le BCG révisera les plans et les méthodes de vérification afin qu'ils soient davantage axés sur l'accroissement de la productivité et sur la rationalisation des systèmes de contrôle essentiels et des rapports comptables. L'évaluation de programmes portera devantage attention à l'amélioration de la rentabilité des programmes fournissant des services au public (voir pages 19 et 20).

Amélioration de la vérification interne et de l'évaluation de programmes

La vérification interne et l'évaluation de programmes doivent évoluer en fonction des besoins croissants au chapitre des technologies de l'information et de la délégation de pouvoirs accrus aux ministères responsables.

- En 1990-1991, le BCG a revu les politiques de vérification interne et d'évaluation de programmes du gouvernement pour accorder une plus grande marge de manoeuvre aux ministères tout en maintenant le respect de l'obligation de rendre compte (voir page 19).

- Un réseau national d'information sur la vérification interne à accès direct a été instauré. Il offre une vaste gamme de renseignements, de services et d'outils de travail aux préposés à la vérification interne (voir page 19).

Rôle d'orientation pour les collectivités

La qualité de la gestion financière, de la vérification et de l'évaluation est directement liée à la compétence des gens. Le climat de travail évolue rapidement, l'effectif vieillit et les candidats se font une vive concurrence. Le BCG continue de jouer un rôle de chef de file dans la gestion des ressources humaines pour les collectivités de l'administration financière, de la vérification interne et de l'évaluation de programmes.

- En 1990-1991, trois nouvelles stratégies axées sur les ressources humaines ont été instaurées: un programme de congé d'études et de remplacement coopératif par des étudiants, un programme de rotation à l'échelle du gouvernement pour les agents financiers et les vérificateurs internes et un programme de promotion et de recrutement pour attirer des titulaires de diplômes universitaires compétents. Ces trois stratégies seront pleinement opérationnelles en 1991-1992 (voir page 20).

- En 1990-1991, le BCG a amélioré la qualité et la disponibilité des renseignements à l'appui de la gestion des ressources humaines, et achevé l'analyse démographique et le profil de mobilité pour les trois collectivités (voir pages 20 et 20).

- En 1990-1991, le nombre de candidats retenus dans le cadre des programmes de recrutement au niveau d'entrée et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes est passé de 38 à 56, soit une hausse de 47 p. 100. Le BCG continuera d'appliquer ses stratégies de recrutement dynamiques en 1991-1992 (voir pages 20 et 21).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Différence
Gestion financière	9 080	8 424	656
Vérification et évaluation	4 285	4 528	(243)
Services intégrés et perfectionnement professionnel	5 192	4 417	775
	18 557	17 369	1 188
Années-personnes*			
Sous l'autorité du CT	180	180	-
Autre	1	1	-
	181	181	-

* Pour de plus amples renseignements sur les années-personnes, veuillez consulter les tableaux 7 et 8 (pages 25 et 26).

Explication de la différence: Les besoins relatifs à 1991-1992 dépassent de 1 188 000 $ (ou 7 p. 100) les prévisions de 1990-1991. Cette augmentation est principalement attribuable à ce qui suit:

- une augmentation de 815 000 $ liée à la gestion des ressources humaines des collectivités de l'administration financière et de la vérification interne;
- une augmentation de 400 000 $ au titre de la gestion de la trésorerie pour permettre au gouvernement de réaliser des économies supplémentaires;
- une augmentation de 83 000 $ attribuable à l'écart de prix afférent aux réaffectations d'années-personnes;
- une augmentation de 456 000 $ attribuable aux augmentations du coût des salaires et des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés;
- une diminution de 342 000 $ attribuable à la réduction des services fournis par la Direction de l'administration (Finances Canada);
- une diminution de 105 000 $ liée à la mise en oeuvre du réseau des systèmes intégrés;
- une diminution de 119 000 $ liée à la réduction de la taxe de vente fédérale.

3. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Rendement financier de 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	Différence
Gestion financière	7 483	6 722	761
Vérification et évaluation	4 529	4 455	74
Services intégrés et perfectionnement professionnel	3 940	3 548	392
	15 952	14 725	1 227
Années-personnes*			
Sous l'autorité du CT	171	166	5
Autre	1	1	-
	172	167	5

* Pour de plus amples renseignements sur les années-personnes, veuillez consulter les tableaux 7 et 8 (pages 25 et 26).

Explication de la différence: L'écart (approximativement 8 p. 100) s'explique dans une grande mesure par les besoins en ressources supplémentaires au titre des immobilisations (390 000 $) qui sont reliés au projet de Stratégie d'information financière, à l'augmentation des coûts d'impression (450 000 $) de la partie III du Budget et des rajustements salariaux (387 000 $) imputables d'une part aux conventions ratifiées qui n'avaient pas été prévues au budget et à l'utilisation de 5 années-personnes supplémentaires pour la Stratégie d'information financière.

L'écart de 1 227 000 $ et de 5 années-personnes en 1989-1990 a été compensé par un Budget des dépenses supplémentaire de 1 207 000 $ et de 7 années-personnes et par un virement de 50 000 $ du crédit du Conseil du Trésor, Éventualités.

Les montants ont été reformulés en fonction du cadre actuel de planification opérationnelle.

B. Données de base

1. Introduction

Le Bureau du contrôleur général (BCG) est l'un des deux organismes centraux qui relèvent du président du Conseil du Trésor. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé de la gestion des ressources humaines et matérielles, et de la répartition des ressources financières pour le gouvernement. Les efforts du BCG portent sur les activités de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation de programmes dans l'administration fédérale.

2. Mandat

Le mandat du BCG a été établi en 1978 par une modification à la Loi sur la gestion des finances publiques, créant le poste de contrôleur général du Canada. L'article 6 de cette loi habilite le Conseil du Trésor à confier au contrôleur général toute responsabilité qu'il juge appropriée.

3. Objectif du programme

L'objectif du programme du BCG est d'appuyer une gestion axée sur l'obligation de rendre compte et un bon rapport coût-efficacité dans les ministères et organismes du gouvernement fédéral en assurant l'établissement et le maintien d'une gestion financière saine ainsi que d'une vérification et d'une évaluation de programmes valables.

4. Description du programme

Le BCG comprend trois activités et six sous-activités:

Gestion financière: L'objectif de cette activité est de satisfaire aux besoins en matière d'information sur la gestion financière et aux exigences relatives à l'obligation de rendre compte grâce à des systèmes financiers, une comptabilité, un établissement de rapports et de contrôles valables. Cette activité consiste en l'élaboration de textes législatifs et en l'élaboration, l'administration et la promotion de politiques et de pratiques relatives au contrôle financier, à la planification financière et opérationnelle, à la comptabilité, à l'établissement de rapports et aux systèmes financiers. Elle assure une gestion fonctionnelle des ressources humaines pour les agents financiers, la prestation aux ministères et organismes de conseils techniques et portant sur la mise en oeuvre des systèmes, de même que le contrôle de la conformité.

Information et systèmes de gestion financière: Dans le cadre de cette sous-activité, on veille à répondre de façon rentable aux besoins en information de gestion financière du Parlement, des organismes centraux et des gestionnaires des ministères. Pour ce faire, on élabore des politiques et des principes directeurs qui garantissent la mise en oeuvre de systèmes de gestion financière dans les ministères. Cela comprend la planification opérationnelle et la budgétisation, les rapports sur le rendement financier, les rapports au Parlement (Budget des dépenses, Comptes publics et rapports annuels), les systèmes financiers et d'information financière à l'échelle du gouvernement, et l'accroissement du rendement des systèmes de gestion financière.

Politique de comptabilité et d'attribution des coûts: Dans le cadre de cette sous-activité, on veille à satisfaire de façon rentable aux besoins du gouvernement et à l'obligation de rendre compte dans les domaines du contrôle interne et de l'établissement des coûts, de la gestion de la trésorerie et des rapports financiers récapitulatifs. Pour ce faire, on délimite les cadres législatif et stratégique pour une gestion et un contrôle financiers sains. On donne également des interprétations de la politique financière aux ministères et organismes et s'assure que les contrôles financiers appuient les décisions

prises par les gestionnaires de programmes, le gouvernement et le Parlement.

Vérification et évaluation: Cette activité permet aux ministères et aux organismes d'obtenir des renseignements valables découlant de vérifications et d'évaluations sur le contrôle, le rendement et la pertinence de leurs programmes et activités administratives. Elle consiste à donner de l'aide et des conseils aux ministères et à contrôler leur rendement. Elle permet également de veiller à ce que la vérification interne et l'évaluation de programmes tiennent compte des priorités de gestion des organismes centraux. Elle assure de plus la gestion fonctionnelle des ressources humaines de ces deux groupes professionnels et la réalisation d'études spéciales et d'examens du maintien du rendement.

Vérification: Dans le cadre de cette sous-activité, on veille à ce que les renseignements découlant des vérifications, que recueillent les ministères et organismes sur le contrôle et le rendement de leurs activités, soient objectifs et valables. Le Conseil du Trésor exige que tous les ministères exercent des activités de vérification de large portée en vue d'examiner périodiquement leurs politiques, pratiques et contrôles de gestion interne. Le BCG aide les ministères à satisfaire à cette exigence en élaborant des politiques et des principes directeurs en matière de vérification et en fournissant aide et conseils pour la mise en oeuvre de ces politiques. Il coordonne la planification de la vérification à l'échelle du gouvernement pour veiller à ce que les ministères, les organismes centraux et le Parlement disposent de renseignements étayés par des vérifications sur le rendement des ministères. Il effectue également des études spéciales au nom du Conseil du Trésor.

Évaluation de programmes: Cette sous-activité permet aux ministères et aux organismes de disposer de renseignements objectifs et valables en matière d'évaluation sur le rendement et la pertinence de leurs programmes. Le BCG élabore la politique d'évaluation et la communique; il participe aussi à l'élaboration de procédures en matière de rendement et d'obligation de rendre compte pour les programmes à l'échelle du gouvernement. Le BCG donne des conseils sur les méthodes, les procédures et les normes d'évaluation; il contrôle les évaluations des ministères et des organismes, et coordonne leurs plans pour qu'ils répondent aux exigences du Conseil du Trésor, des comités du Cabinet et des organismes centraux.

Services intégrés et Perfectionnement professionnel: Cette activité assure au BCG une orientation efficace de la gestion, la prestation de renseignements sur le rendement et un soutien administratif. Elle permet de donner des conseils et de l'aide en vue du perfectionnement des trois groupes professionnels qui relèvent de la direction fonctionnelle du BCG.

Services intégrés: Cette sous-activité fournit au BCG les services d'orientation stratégique et de soutien opérationnel et administratif dont il a besoin pour remplir son mandat conformément aux objectifs et aux priorités du gouvernement. Cette sous-activité comprend également la prestation, par la Direction de l'administration, de services dans les domaines des finances, du personnel, des langues officielles, des systèmes, de la sécurité, et de l'administration, services que le BCG partage avec le ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau de privatisation et affaires réglementaires.

Perfectionnement professionnel: Cette sous-activité a pour but d'aider les centres de décision à l'échelle du gouvernement à bien gérer les ressources humaines des groupes de l'administration financière, de la vérification interne et de l'évaluation de programmes.

5. Organisation du programme en vue de son exécution

Structure de l'activité: Les trois activités du programme sont exécutées par quatre directions (Information et systèmes de gestion financière, Politique de comptabilité et d'attribution des coûts, Vérification et examen, Évaluation de programmes) et deux divisions (Gestion intégrée et Perfectionnement professionnel).

Les activités de gestion financière relèvent de la Direction de l'information et des systèmes de gestion financière et de celle de la Politique de comptabilité et d'attribution des coûts.

Les activités de vérification et d'évaluation relèvent de la Direction de la vérification et de l'examen et de celle de l'Évaluation de programmes.

Les activités de services intégrés et de perfectionnement professionnel relèvent des divisions de la Gestion intégrée et du Perfectionnement professionnel et de la Direction de l'administration.

Les tableaux 3 et 4 qui suivent présentent, respectivement, la structure de l'organisation et la répartition prévue des ressources du BCG en 1991-1992.

Tableau 3: Structure de l'organisation, 1er janvier 1991.

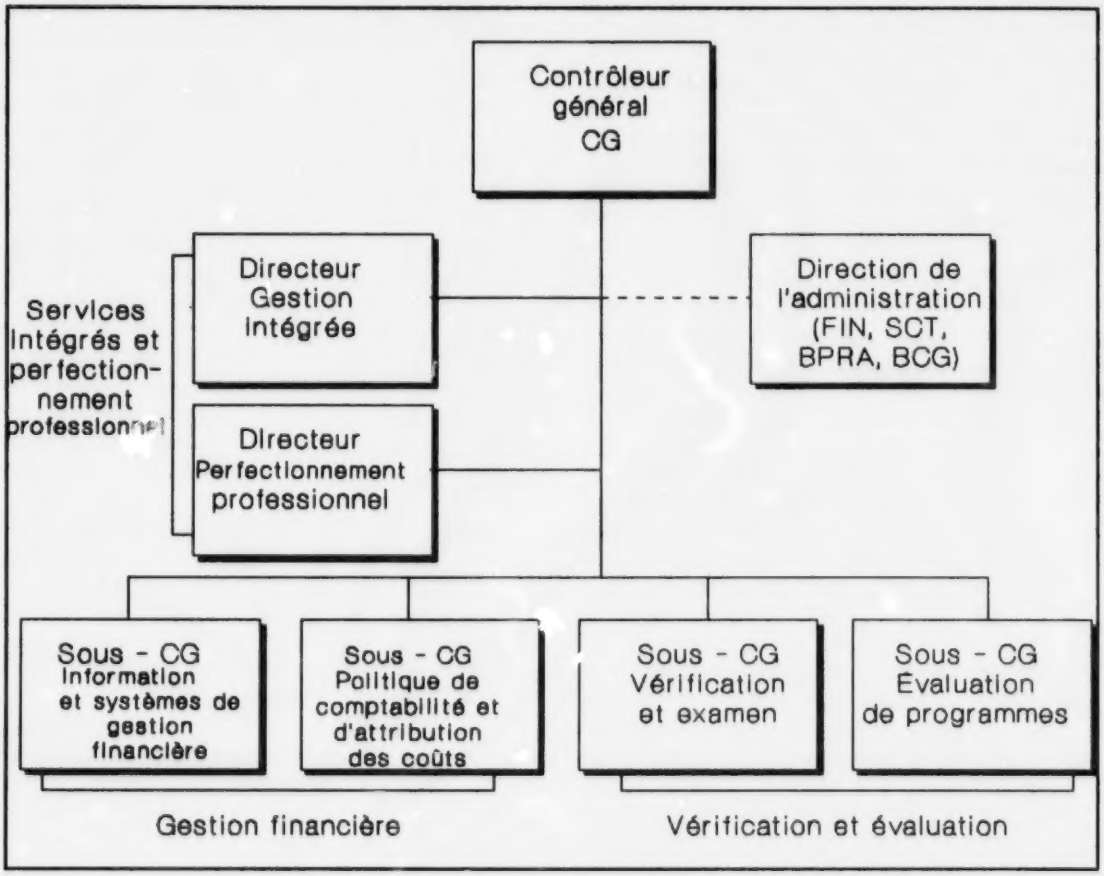
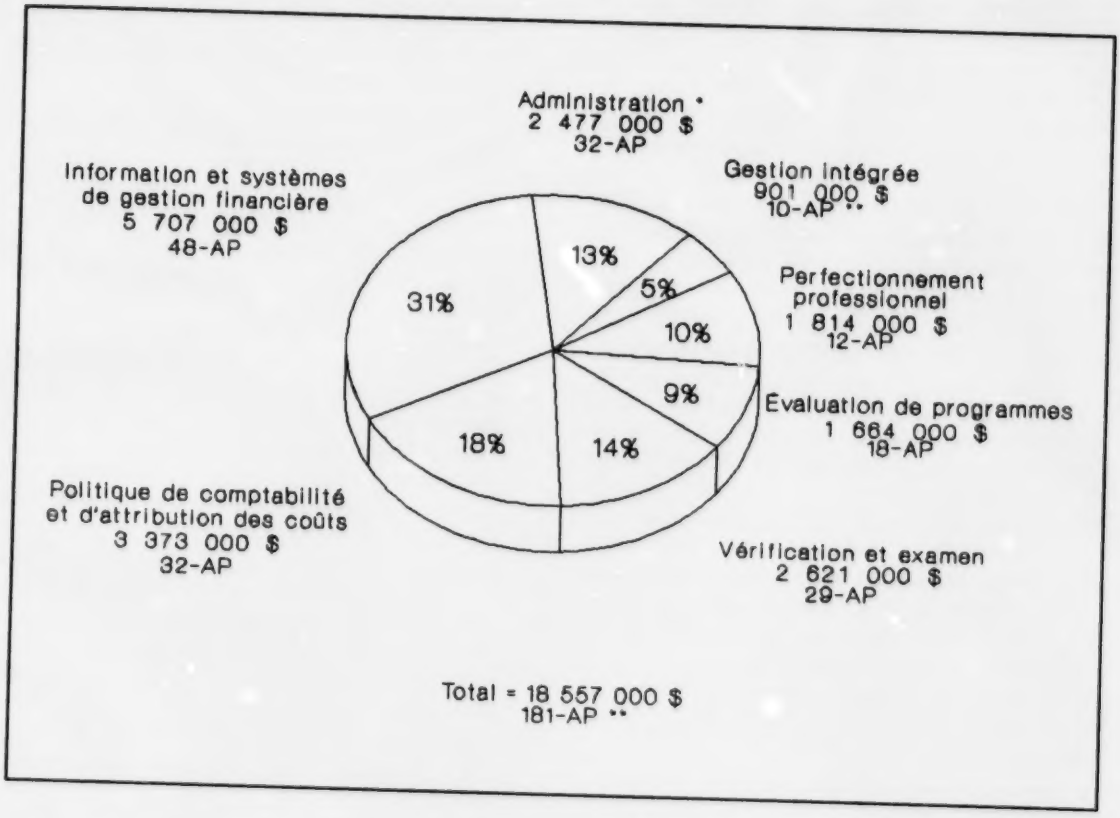


Tableau 4: Utilisation prévue des ressources du contrôleur général en 1991-1992



* Les services de l'administration comptent 32 années-personnes et disposent d'un budget de 1 560 000 $ au titre des salaires et avantages sociaux accordés aux employés, et d'une somme recouvrable par le ministère des Finances de l'ordre de 917 000 $ au titre des biens et services. Ces chiffres représentent le coût total prévu que devra assumer le BCG pour sa part des biens et des services fournis par la Direction de l'administration commune (voir page 12).

** L'allocation des 10 années-personnes à la Gestion intégrée inclu 1 «autre année-personne» pour le Contrôleur général, donnant un total de 181 années-personnes. (Voir page 26 pour une explication d' «autres années-personnes».)

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le climat de **restriction financière** oblige le BCG à insister sur l'accroissement de la productivité grâce aux nouvelles technologies, à des politiques plus efficientes et à l'affectation de ressources aux secteurs dont le potentiel d'accroissement de la productivité est le plus élevé. Les politiques de gestion financière et de vérification seront révisées pour que les contrôles soient rentables et tiennent compte des risques.

L'importance que **Fonction publique 2000** accorde au service au public et à la délégation des pouvoirs aux gestionnaires hiérarchiques remet en question le fonctionnement du BCG. À mesure que le gouvernement délaisse les contrôles prescriptifs, le rôle du BCG est davantage axé sur le service et le leadership, ce qui oblige les trois collectivités à miser davantage sur l'acquisition des compétences. Le défi consiste à mieux rendre compte au Parlement et au public dans un contexte de pouvoirs décentralisés.

Les **technologies et méthodes novatrices** permettent au BCG d'accroître l'efficience et la productivité de la gestion financière du gouvernement. En revanche, leur mise en oeuvre suscite une plus grande demande d'aide de la part des ministères responsables.

L'**évolution démographique** de la main-d'oeuvre canadienne se reflète dans les collectivités de la gestion financière et de la vérification. Le BCG continuera de relever les défis clés qui consistent à renouveler et à stimuler ses collectivités au moyen de stratégies dynamiques de recrutement et de formation axées sur un milieu de travail où la technologie est de plus en plus présente.

2. Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement

Cette section présente les nouvelles initiatives pour 1991-1992 et fait le point sur celles annoncées pour 1990-1991.

Amélioration des renseignements financiers à l'échelle du gouvernement

Le BCG poursuit l'élaboration d'une vaste stratégie d'information financière pour le gouvernement. La technologie de pointe améliorera l'accès de ce dernier à des renseignements financiers pertinents et à jour. En 1989-1990, le BCG et le ministère des Approvisionnements et Services ont défini les exigences sur le plan de l'information, les rôles et les responsabilités en matière de gestion des renseignements financiers et les règles régissant la collecte et l'utilisation des renseignements financiers.

Activités en 1990-1991 - Les infrastructures de gestion et des systèmes ont été améliorées avec l'aide du ministère des Approvisionnements et Services, des ministères responsables et d'autres organismes centraux. Il s'agissait d'élaborer un cadre d'orientation et de normalisation, de préparer l'ébauche d'un modèle opérationnel pour la gestion de l'information financière intégré, de mettre au point un cadre de contrôle théorique pour l'élaboration des systèmes financiers, d'adopter des méthodes d'évaluation de l'impact de la stratégie d'information financière sur les coûts des ministères et des organismes, et d'identifier les besoins en information des principaux utilisateurs.

Projets pour 1991-1992 - L'évaluation préliminaire de l'impact de la stratégie d'information financière sur les ministères et les organismes sera achevée. D'autres questions seront étudiées, y compris les besoins des utilisateurs, les politiques et les normes, les modèles d'information en gestion financière à l'échelle du gouvernement, de

même que la classification et le codage des données. Le BCG adoptera en outre des solutions pour répondre plus vite aux besoins des principaux utilisateurs au chapitre des renseignements financiers.

Amélioration de la gestion financière dans les ministères et les organismes

Il incombe au BCG d'assurer un certain leadership auprès des ministères en matière de gestion financière et de veiller à l'application de saines pratiques de gestion financière.

Activités en 1990-1991 - Un effort soutenu a été fait pour aider les gestionnaires financiers à appliquer les contrôles et les politiques révisés, et pour aider tous les gestionnaires à comprendre les répercussions financières du fonctionnement des programmes. À cette fin un cadre des responsabilités ministérielles visant une saine gestion financière a été créé et les grandes lignes d'une déclaration de gestion ont été mises sur pied, laquelle rendra compte de l'état de santé de la gestion financière au sein d'un ministère. Le BCG continue de collaborer avec les ministères en leur fournissant des conseils et une aide en matière de planification des opérations et de budgétisation, et en appuyant la tenue de conférences, de colloques et d'ateliers.

Projets pour 1991-1992 - A l'appui des récentes initiatives découlant de Fonction publique 2000 et de l'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels, le BCG favorisera les mécanismes donnant aux gestionnaires de programmes plus de souplesse pour gérer leurs ressources, comme les budgets de fonctionnement. Il continuera d'adapter les cadres de contrôle et d'obligation de rendre compte, et de simplifier les normes et les politiques pour favoriser la décentralisation accrue des pouvoirs et des responsabilités en matière de gestion financière.

Rapports destinés au Parlement

Le BCG est responsable des normes régissant les rapports au Parlement sur l'utilisation des ressources financières. Cela comprend le Budget des dépenses, les Comptes publics, les rapports annuels et divers rapports spéciaux.

Activités en 1990-1991 - La production des rapports financiers a été assurée grâce à la coordination et au dépôt des parties III du Budget des dépenses, à la mise sur pied d'un mécanisme de déclaration de la direction des ministères au sujet de leur partie III et à la mise en place de critères permettant d'uniformiser les rapports réglementaires et d'éliminer le chevauchement de l'information. Une étude a été réalisée pour voir s'il serait possible et utile de fournir les rapports parlementaires sur support électronique.

Le BCG a révisé ses politiques comptables pour accroître la fidélité des états financiers annuels du gouvernement. Les états financiers de 1989-1990 étaient les premiers à l'égard desquels le vérificateur général n'a émis aucune réserve.

Projets pour 1991-1992 - Il sera question de l'amélioration soutenue des états financiers sommaires et de la mise au point des nouvelles politiques visant les comptes créditeurs en fin d'année, les recettes et les comptes débiteurs non fiscaux, et les transferts gouvernementaux.

Rendement des systèmes financiers

Le BCG prend des mesures pour favoriser le partage des connaissances au sujet de la mise en oeuvre des systèmes financiers dans les ministères afin d'accroître la rentabilité des systèmes intégrés et ministériels de gestion financière et de réduire les risques inhérents à leur mise en oeuvre.

Activités en 1990-1991 - Le BCG a évalué divers logiciels à l'intention des organismes

gouvernementaux, participé à cinq projets axés sur des systèmes ministériels de gestion financière, publié trois autres modules du Manuel sur les systèmes de gestion financière, révisé les normes des systèmes financiers en fonction de la conjoncture, publié une mise à jour du répertoire des systèmes financiers ministériels, institué un programme de colloques régionaux sur la stratégie d'information financière, poursuivi les travaux axés sur l'échange électronique de données et participé à des projets pilotes sur l'autorisation et la certification informatisées.

Projets pour 1991-1992 - Il sera question de l'élaboration d'une vaste stratégie à long terme sur les systèmes financiers, de la mise en oeuvre d'un système électronique d'autorisation et de certification et du lancement d'applications pilotes visant l'échange électronique de données. En outre, le BCG mettra à jour les critères d'évaluation des systèmes financiers ministériels et publiera une méthode permettant aux ministères de mesurer le rendement de leur système financier.

Gestion de la trésorerie

Cette initiative a été lancée en 1985 pour optimiser et mieux gérer les mouvements de trésorerie du gouvernement et contribuer à la réduction du déficit. Le BCG continuera d'encourager et d'aider les ministères à instaurer de saines pratiques de gestion de la trésorerie.

Activités en 1990-1991 - Le BCG a étudié les méthodes de gestion de la trésorerie de six ministères et participé à ce sujet à trois coentreprises avec des ministères et des organismes. Ces projets s'appuyaient sur les nouvelles techniques d'optimisation des recettes, dont le dépôt électronique des recettes, et de réduction du coût du capital, notamment grâce à de meilleures méthodes de gestion des stocks. Le BCG a publié un manuel de référence sur la gestion de la trésorerie à l'intention des ministères et des organismes.

Les récentes mesures de gestion de la trésorerie permettront d'économiser plus de 325 millions de dollars en 1990-1991, alors que les mouvements de trésorerie dépasseront 1 milliard de dollars. Pour la période allant de 1985-1986 à 1990-1991, le total des économies accumulées se chiffrera à au moins 1,8 milliard de dollars. En 1991-1992, les initiatives entreprises cette année-là seront assorties d'un nouvel objectif concernant les économies à réaliser au chapitre des mouvements de trésorerie.

Projets pour 1991-1992 - Le BCG élaborera une nouvelle politique plus rentable sur l'administration des voyages en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et Approvisionnements et Services Canada, s'efforcera d'améliorer la gestion des mouvements de trésorerie du Trésor avec l'appui du Receveur général et renforcera la gestion du crédit et le recouvrement des comptes débiteurs et des prêts. Le BCG s'efforcera d'améliorer la gestion des mouvements de trésorerie grâce à des coentreprises avec les ministères visant à utiliser le mieux possible les technologies nouvelles. L'objectif est d'optimiser les rentrées de caisse grâce à des méthodes comme le virement électronique des recettes et de réduire les frais relatifs à la gestion des stocks en faisant appel à l'échange électronique de données.

Une nouvelle stratégie gouvernementale sur les paiements sera élaborée pour optimiser les décaissements, réduire la paperasserie et accélérer les opérations financières à l'aide des nouvelles technologies.

Établissement des coûts et comptabilité

Le BCG a entrepris de simplifier le cadre réglementaire et stratégique régissant l'administration financière afin d'accroître

l'efficacité et l'efficience de la gestion financière.

Activités en 1990-1991 - Le BCG a participé à l'élaboration du projet de loi C-91, loi modifiant la Loi sur la gestion des finances publiques, qui a été déposé en Chambre. Les changements visent à promouvoir une administration plus efficiente et une meilleure gestion de la trésorerie à l'échelle du gouvernement. Les changements touchant diverses politiques et méthodes de gestion financière ainsi que de comptabilité prévus au départ pour 1990-1991 seront examinés en 1991-1992 sous réserve, évidemment, de l'adoption et de la promulgation du projet de loi C-91.

Projets pour 1991-1992 - Le BCG élaborera de nouvelles politiques sur la facturation des transactions entre ministères et sur l'utilisation des cartes de crédit pour les achats de faible valeur. Il conseillera aussi les ministères afin d'améliorer la documentation des coûts aux fins de la prise de décisions et de l'évaluation du rendement. Nous examinerons le cadre réglementaire qui appuie la Loi sur la gestion des finances publiques afin de simplifier les procédures actuelles, dans l'optique de la déréglementation et de la protection du public.

Vérification

L'efficacité des activités de vérification interne est d'autant plus importante dans un contexte de changements rapides de la conjoncture. Les technologies de l'information et Fonction publique 2000 sont les deux facteurs clés ayant une incidence sur la vérification. Comme Fonction publique 2000 repose sur les principes de délégation, d'attribution de pouvoirs, d'obligation de rendre compte et de prise en charge des risques, il faudra adopter de nouvelles approches à l'égard des contrôles et de la conformité. Les besoins accrus découlant de la gestion des risques et des nouvelles technologies obligeront les vérificateurs internes à parfaire leurs compétences.

Activités en 1990-1991 - Le Plan de vérification interne du gouvernement (PVIG) appuie maintenant mieux la prise de décisions des ministères en matière de gestion. La politique de vérification interne du gouvernement a été refondue. Un réseau national d'information sur la vérification, à accès direct, a été instauré pour améliorer l'utilisation des technologies de l'information par les préposés à la vérification interne. Il offre en outre à ces derniers une vaste gamme de renseignements, de services et d'outils de travail. Six guides de vérification interne ont été élaborés, dont quatre traitent précisément de questions liées aux technologies de l'information.

Projets pour 1991-1992 - Les principes de Fonction publique 2000 serviront de référence au BCG dans l'examen des principes, des méthodes et de l'orientation reliés à la vérification afin qu'il puisse mieux se concentrer sur l'amélioration du rendement, la simplification des systèmes de contrôle et la reddition de comptes. Le BCG encouragera l'utilisation des technologies de l'information pour rendre la vérification plus efficace en évaluant les logiciels utilisés en vérification interne, en collaborant avec les ministères à l'élaboration de techniques informatisées de vérification et en donnant des conseils sur la vérification de l'échange électronique des données.

Évaluation de programmes

Les principes du régime d'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM) et Fonction publique 2000 représentent un changement d'orientation important pour le gouvernement fédéral. L'insistance sur le service au public que préconise Fonction publique 2000 obligera les ministères à se soucier davantage du rendement et des résultats de leurs programmes et à les gérer de manière à

pouvoir mieux répondre aux besoins des clients. L'évaluation de programmes deviendra un outil de plus en plus précieux pour les ministères, puisqu'elle leur permettra d'examiner et d'améliorer leur rendement en fonction de ces priorités.

Activités en 1990-1991 - L'évaluation de programmes évolue pour mieux tenir compte de l'insistance accrue sur le service au public et la délégation de pouvoirs. L'an dernier, le BCG a publié des normes de travail sur l'évaluation de programmes afin d'aider les ministères à mieux s'acquitter de leurs responsabilités en la matière et de mieux appuyer le professionnalisme des évaluateurs de programmes. Le BCG a tenu de vastes consultations au sujet des révisions à apporter à la politique d'évaluation de programmes publiée par le Conseil du Trésor en 1977. Nous avons publié notre troisième plan annuel gouvernemental pour l'évaluation de programmes, qui sert à coordonner les priorités des ministères et des organismes centraux. Nous avons également participé à une importante enquête du Sénat sur l'évaluation de programmes.

Projets pour 1991-1992 - Nous allons publier une nouvelle politique d'évaluation des programmes qui tiendra compte de la nouvelle philosophie de gestion. Nous publierons également une nouvelle méthode d'indicateurs de rendement des programmes et de service au public, à l'intention tant des gestionnaires que des évaluateurs de programmes. Conformément à l'initiative Fonction publique 2000, le BCG fera connaître les «meilleures pratiques d'évaluation des programmes» en relevant les diverses fins auxquelles sont utilisées les évaluations. Nous continuerons d'appuyer l'acquisition de compétences professionnelles en évaluation de programmes en offrant des cours et un ouvrage de référence détaillé sur les méthodes d'évaluation.

Rôle d'orientation pour les collectivités

Le BCG continuera d'améliorer la gestion des ressources humaines des trois collectivités de l'administration financière, de la vérification interne et de l'évaluation de programmes.

Activités en 1990-1991 - Le BCG a amélioré la gestion des ressources humaines au sein de ses collectivités au moyen d'activités visant à relever les normes professionnelles et à fournir des occasions de perfectionnement. A titre d'exemple, citons :

- un programme de congé d'études et de remplacement coopératif par des étudiants à l'intention de la collectivité de l'administration financière
- un programme de rotation destiné aux collectivités de l'administration financière et de la vérification interne
- la promotion active des programmes de recrutement au niveau d'entrée et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI); en 1990-1991, le BCG a retenu 56 nouveaux candidats dans le cadre de ces programmes, soit une augmentation de 47 p. 100 par rapport aux 38 recrues de 1989-1990
- l'analyse démographique et les profils de mobilité et des besoins des trois collectivités pour appuyer l'élaboration de stratégies appropriées de gestion des ressources humaines
- l'élaboration d'un répertoire des activités de formation en vérification
- la coordination de conférences, de colloques axés sur l'échange d'information, d'ateliers et de séances de formation à des fins de perfectionnement
- la prestation de renseignements et d'une aide aux ministères et organismes centraux dans le cadre d'activités de gestion des ressources humaines, dont la dotation au sein de la catégorie de la gestion

- l'appui apporté à la Commission de la fonction publique dans l'élaboration de cours de formation professionnelle et technique; en 1990-1991, quatre cours d'administration financière ont été mis sur pied.

Projets pour 1991-1992 - Le BCG parachévera la mise en oeuvre du programme de rotation à l'échelle du gouvernement et du programme de congé d'études et de remplacement coopératif par des étudiants. Il lancera en outre une stratégie de promotion dynamique pour continuer à recruter des candidats compétents dans le cadre des programmes de recrutement au niveau d'entrée et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI). Le BCG continuera à appuyer la dotation au sein de la catégorie de la gestion ainsi que le perfectionnement professionnel.

D. Efficacité du programme

L'efficacité du BCG est surtout fonction de la pertinence des services offerts dans les domaines de la comptabilité financière et de gestion, des systèmes et des rapports, de l'évaluation de programmes et de la vérification interne. Le caractère adéquat des services se mesure de plusieurs façons, notamment au moyen d'enquêtes auprès des clients, des rapports du vérificateur général, d'examens des politiques ministérielles, du taux de participation aux activités d'information que le BCG organise à l'intention de ses collectivités et de la demande réelle visant ses services et ses conseils. En outre, le taux de participation aux programmes d'affectation et d'échange, de même que le taux de recrutement au sein des collectivités au moyen des programmes RPAF/RPVI sont contrôlés pour évaluer la mobilité des employés et l'efficacité des programmes.

A ce jour, il est raisonnablement permis de croire que le BCG atteint ses objectifs de programme. La demande visant ses politiques, ses lignes directrices, ses manuels, ses méthodes, ses rapports et ses services informatiques est forte et les ministères souhaitent vivement participer à des conférences et des colloques à caractère professionnel et obtenir des renseignements de toute sorte. Le taux de participation aux conférences et colloques parrainés par le BCG est également élevé.

Le BCG suit l'évolution de la situation pour préciser et instaurer les changements nécessaires pour maintenir la prestation efficace de son programme.

E. Données sur le rendement et justification des ressources

Le BCG a besoin de 180 années-personnes et de 18 557 000 $ en 1991-1992 pour l'aider à remplir son mandat consistant à appuyer la gestion rentable et responsable dans l'administration fédérale par l'établissement et le maintien de programmes et de pratiques de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation de programmes valables. Les ressources seront réparties entre les trois activités : Gestion financière, Vérification et évaluation, et Services intégrés et perfectionnement professionnel.

Gestion financière : Le BCG a besoin de 80 années-personnes et 9 080 000 $ pour continuer à améliorer la gestion financière dans les ministères, c'est-à-dire:

- maintenir et améliorer le cadre législatif et stratégique nécessaire au fonctionnement et au contrôle des opérations financières;
- guider les ministères dans la planification et l'élaboration de systèmes de gestion financière;
- apporter des améliorations à la gestion de la trésorerie et en suivre les conséquences;
- améliorer la qualité des données ministérielles qui doivent apparaître dans leur partie III et dans les renseignements

qui doivent être fournis aux organismes centraux;
- améliorer la divulgation des renseignements dans les budgets supplémentaires et les états financiers récapitulatifs.

Ces ressources comprennent les 14 années-personnes et 2 397 000 $ qui sont requis par l'actuelle stratégie d'information financière. Cette dernière vise à améliorer l'infrastructure de l'information financière intégrée de sorte à fournir de meilleures données financières lors de la présentation de rapports statutaires, de la planification budgétaire, de l'élaboration de politiques et de la gestion de programmes. Cette stratégie est menée conjointement par le BCG et Approvisionnements et services Canada.

Vérification et évaluation : Le BCG requiert 47 années-personnes et 4 285 000 $ pour améliorer la vérification interne et l'évaluation de programmes dans les ministères, c'est-à-dire:

- améliorer la qualité et l'utilité de leurs fonctions et promouvoir leur utilisation dans les ministères;
- fournir l'assurance que les mécanismes de contrôle et les méthodes internes des ministères sont efficaces dans le contexte de l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités dans l'ensemble de l'administration;
- préparer des plans d'évaluation et de vérification pour l'ensemble de l'administration fédérale;
- effectuer des études spéciales pour le compte du Conseil du Trésor.

Services intégrés et perfectionnement professionnel : Le BCG requiert 53 années-personnes et 5 192 000 $ pour assurer au ministère l'orientation stratégique ainsi que le soutien opérationnel et administratif dont il a besoin pour remplir son mandat et s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines à l'échelle du gouvernement, à l'égard des collectivités de l'administration financière, de la vérification interne et de l'évaluation de programmes.

Tableau 5: Aperçu des besoins financiers étalés sur cinq ans

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990	Réel 1988-1989	Réel 1987-1988
Gestion financière					
- Information et systèmes de gestion financière	5 707	5 102	4 920	3 793	2 906
- Politique de comptabilité et d'attribution des coûts	3 373	3 322	2 563	1 642	1 977
	9 080	8 424	7 483	5 435	4 883
Vérification et évaluation					
- Vérification et examen	2 621	2 886	2 942	2 602	3 179
- Évaluation de programmes	1 664	1 642	1 587	1 519	1 546
	4 285	4 528	4 529	4 121	4 725
Services intégrés et perfectionnement professionnel					
- Gestion intégrée	901	849	726	566	1 148
- Perfectionnement professionnel	1 814	709	649	490	489
- Services de l'administration	2 477*	2 859*	2 565**	1 964**	1 534**
	5 192	4 417	3 940***	3 020***	3 171***
	18 557	17 369	15 952	12 576	12 779

* À compter de 1991-1992, les Finances, le Personnel, les Systèmes, la Sécurité et l'Administration compteront 32 années-personnes et disposeront d'un budget de 1 560 000 $ en salaires et avantages sociaux et d'une fraction recouvrable (par le ministère des Finances) de l'ordre de 917 000 $ en biens et services.

En 1990-1991, ces services comptaient sur 36 années-personnes, 1 565 000 $ en salaires et avantages sociaux et une fraction recouvrable (par le ministère des Finances) de l'ordre de 1 294 000 $ en biens et services.

** Ce montant représente le recouvrement (par le ministère des Finances) au titre des services administratifs tels que salaires, avantages sociaux, biens et services.

*** Les montants de 1987-1988, 1988-1989 et 1989-1990 ont été reformulés en fonction du cadre actuel de planification opérationnelle.

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les dépenses par article du BCG sont présentées au tableau 6.

Tableau 6: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Personnel			
Traitements et salaires	11 129	10 662	10 157
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 725	1 653	1 477
	12 854	12 315	11 634
Biens et services			
Transports et communications	613	310	207
Information	676	580	872
Services professionnels et spéciaux	3 148	2 513	1 487
Location	117	120	88
Achat de services de réparation et d'entretien	12	12	68
Services publics, fournitures et approvisionnements	220	225	122
Construction et achat de machines et de matériel	-	-	531
Autres subventions et paiements	-	-	3
Services administratifs (Finances)	917	1 294	940
	5 703	5 054	4 318
	18 557	17 369	15 952

2. Besoins en personnel

Les tableaux 7 et 8 ci-dessous présentent, respectivement, les besoins du BCG en années-personnes par activité, et les détails des besoins en personnel.

L'expression **«années-personnes»** désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent. Par exemple, une année-personne peut représenter l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune. Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **«années-personnes contrôlées»** sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont désignées comme des années-personnes «autorisées».

Les **«autres années-personnes»** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor, mais figurent à la partie III du Budget des dépenses sur une base de comparaison avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

La répartition des années-personnes pour 1989-1990 a été reformulée en fonction du cadre actuel de planification.

Le total de 54 années-personnes pour Services intégrés et perfectionnement professionnel pour 1991-1992 inclu 1 «autre année-personne» pour le Contrôleur général.

Tableau 7: Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Gestion financière	80	80	72
Vérification et évaluation	47	51	49
Services intégrés et perfectionnement professionnel	54	50	51
	181	181	172

Les montants de 1989-1990 ont été reformulés en fonction du cadre actuel de planification opérationnelle.

Tableau 8: Détails des besoins en personnel

	Années-personnes autorisées			Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990		
Gestion	54	59	49	61 500 - 125 100	93 300
Scientifique et professionnelle	5	6	5	20 000 - 79 367	49 684
Administration et Service extérieur	86	78	70	15 516 - 72 817	44 167
Technique	1	1	1	16 124 - 73 716	-
Soutien administratif	32	34	32	16 356 - 40 768	28 562
Exploitation	2	2	14	16 989 - 51 984	34 487
	180	180	171		

	Autres années-personnes			Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990		
Haute direction	1	1	1	113 600 - 165 500	-

Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes autorisées pour le BCG, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1990. La colonne visant la provision pour le traitement annuel moyen indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Coût net du Programme

Les prévisions du Programme ne comprennent que les dépenses devant être imputées sur ses autorisations votées. Le tableau 9 présente en détail d'autres éléments de coût dont il faut tenir compte pour évaluer le coût total estimatif du Programme.

Tableau 9: Coût total du Programme pour 1991-1992

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses principal 1991-1992	Plus autres coûts* 1991-1992	Coûts total estimatif du programme	
			1991-1992	1990-1991
Contrôleur général	18 557	2 122	**20 679**	19 456

* Les autres coûts comprennent

	(000 $)
• les services fournis gratuitement par Travaux publics Canada	1 749
• les services d'émission de chèques d'Approvisionnements et Services Canada	12
• les services fournis gratuitement par le Conseil du Trésor	361
	2 122

Index par sujet

Sujet	Page
administration des voyages	18
analyse démographique	8, 20
analyse des besoins	20
Approvisionnements et Services Canada, ASC	18
autorisation et certification informatisées	17
Budget des dépenses, Partie III	7, 17, 21
budget de fonctionnement	17
cadre de responsabilités, ministérielles	7, 17
cartes de crédit	18
Commission de la fonction publique, CFP	21
Comptes publics	11, 17
Contrôleur général du Canada	11
décaissements	7, 18
déclaration de la direction, ministérielle	17
déclaration de la direction, Partie III	7, 17
divulgation	22
données sur le rendement	21
dotation, catégorie de la gestion	20, 21
échange électronique de données	7, 18, 19
efficacité du programme	21
états financiers, rapports, récapitulatifs	7, 17, 22
études spéciales	12, 22
Évaluation de programmes	8, 12, 19, 20, 22
évolution démographique	16
facteurs externes	16
facturation des transactions entre ministères	18
Fonction publique 2000, FP 2000	16, 17, 19, 20
formation en vérification	20
gestion de la trésorerie, économies, pratiques	7, 8, 11, 18, 21
gestion des ressources humaines, stratégies	8, 16, 20, 22
gestion des risques	19
gestion des stocks	18
gestion du crédit	18
gestion financière	7, 8, 11, 17, 18, 19, 21

Information et systèmes de gestion financière 11

justification des ressources 21

logiciels de vérification, évaluation des 19
Loi sur la gestion des finances publiques, LGFP 8, 19

manuel, systèmes de gestion financière 18
modèle opérationnel pour la gestion de l'information financière 16
modèles d'information sur la gestion financière 16
mouvements de trésorerie 7, 18

normes professionnelles 20

opérations financières 18
opinion sans réserve 7, 17
orientation stratégique 12, 22

Perfectionnement professionnel 12, 20, 21
Plan gouvernemental pour l'évaluation des programmes, PGEP 20
Plan de vérification interne du gouvernement, PVIG 19
planification de la vérification 8, 12, 22
points saillants 7
Politique de comptabilité et d'attribution des coûts 11
politique d'évaluation 8, 20
politique financière 11
profils de mobilité 8, 20
programme de congé d'études et remplacement coopératif 8, 20
projet de loi C-91 . . . . . 8, 19

rapports annuels 11, 17
rapports destinés au Parlement 7, 17
Receveur général, ... 18
recouvrement, comptes débiteurs et prêts 18
recrutement, stratégies 8, 16, 20
recrutement et perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes, RPAF/RPVI 8, 20, 21
réduction du déficit 18
rendement des programmes 9, 19, 20
répartition des ressources 13, 15
Réseau d'information de la vérification, RIV 8, 19
restriction financière 16
risques de la mise en oeuvre 17
rôle d'orientation pour les collectivités, leadership 8, 20

Services intégrés 12
Services intégrés et Perfectionnement professionnel 12, 22
stratégie d'information financière, SIF 16, 22
structure de l'organisation 13, 14
système financier integré, information 7, 16, 22

taxe sur les produits et services, TPS 8

techniques informatisées de vérification 19
technologies de l'information 7, 8, 16, 19
Trésor 18

Vérificateur général 7, 17, 21
vérification 12, 19
Vérification et évaluation 12, 19, 22
virement électronique, recettes 7, 18